بسم الله الرحمن الرحيم

ادارة الجودة الشاملة والتغيير

- مفهوم التغيير وانواعه .
- القوى المحركة للتغيير .
- ادارة التغيير .
- مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة .

نظرية القرود الخمسة

ماهو التغير ؟

التغيير لغة :

مشتق من الفعل (غيَّر) . وغيره – حوله وبدله

(ان الله لا يغير ما بقوم حتى ....)

ويقال غير عليه الامر : اي : حوله

التغيير اصطلاحا :

- الانتقال من حالة الى اخرى في المكان أوالزمان أوكليهما معا.
- نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أوكافة العناصر التي تتكون منها المنظمة وذلك لمواجهة القوى المؤثرة فيها .

انواع التغيير

هناك تصنيفات عديده الانواع التغيير أهمها :

➢ التغيير العشوائي ➢ التغيير المخطط	درجة التخطيط
➢ التغيير السريع ➢ التغيير البطيء	وقت التنفيذ
➢ التغيير الجزئي ➢ التغيير الشامل	درجة الشموليه

انواع التغيير من حيث درجة التخطيط

يحدث تلقائيا بصفة عشوائية دون اي اعداد مسبق وقد يكون ايجابيا او سلبيا على المنظمة

التغيير العشوائي

يتم وفق اعداد دقيق ومدروس لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير

التغيير المخطط

انواع التغيير من حيث وقت التنفيذ

التغير السريع

يحدث مرة واحدة وبسرعة ويسمى (الصدمة القوية) لان تنفيذة يشكل صدمة للجميع ويلقى مقاومة كبيرة

* يمكن تنفيذه عندما :

- يكون التغيير جزئيا -
- تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير -

التغير البطيء

يتم على دفعات وبشكل تدريجي وهذا النوع من التغيير لا يلقى مقاومة كبيرة

يمكن تفيذة عندما :

- يكون التغيير شاملا
- عندما تكون هناك مقاومة - عنيفة للتغيير

انواع التغيير من حيث درجة الشمولية

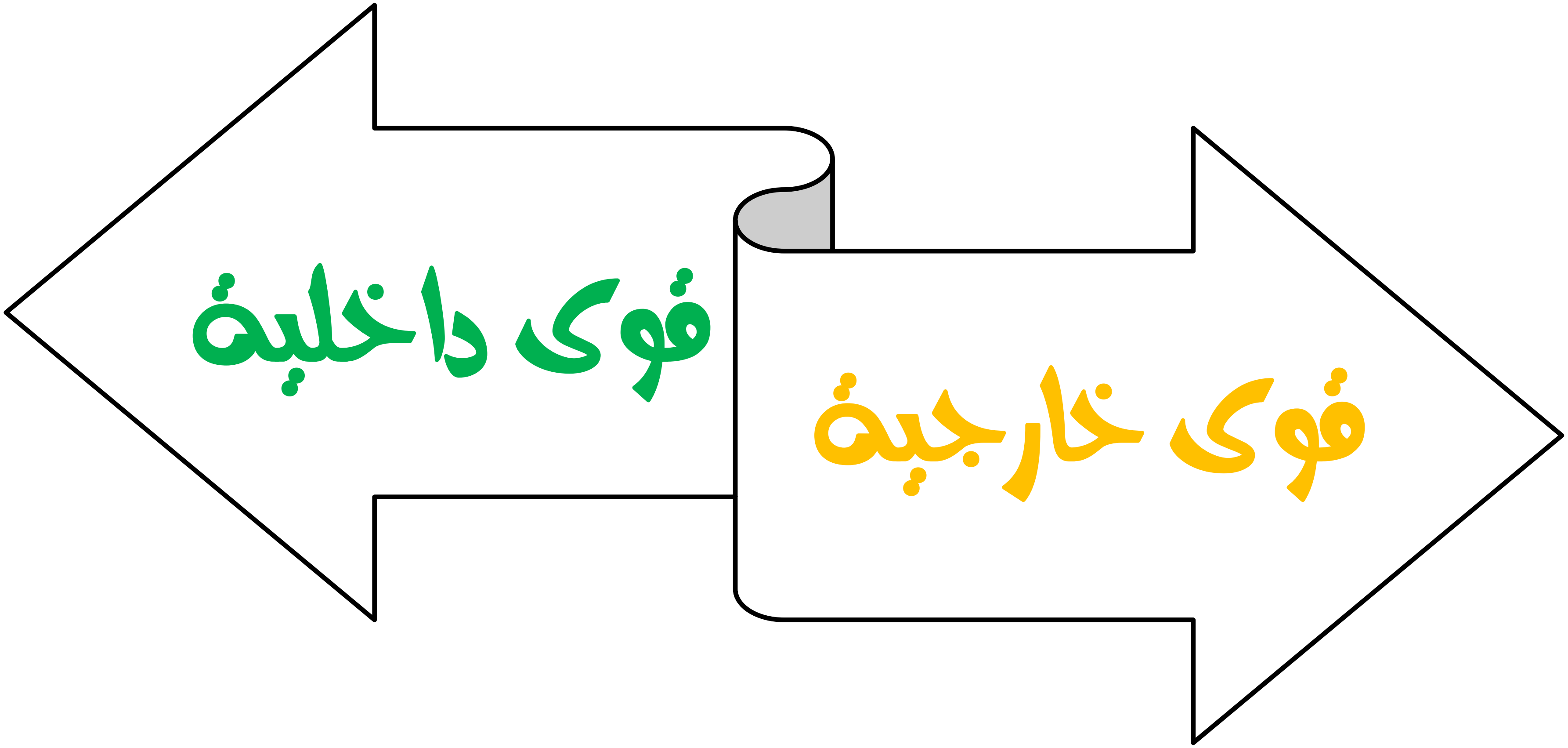
التغيير الجزئي

يحدث في اجزاء معينة بالمنظمة او الانشطة او العمليات
وقد يشمل هذا التغيير :
-وحدة ادارية من وحدات المنظمة
-هدفا او اهدافا من اهداف المنظمة
-بعضا من سياساتها او قواعدها .

التغيير الشامل

يتم وفق اعداد دقيق ودراسة شاملة لكافة جوانب وانشطة المنظمة واستراتيجياتها واهدافها وهو ما يمكن ان يطلق علية (اعادة هندسة العمليات)

القوى المحركة للتغيير



القوى الداخلية

١- انخفاض درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين .

١- ارتفاع دوران العمل لدى العاملين في المنظمة بالمقارنة بالمنظمات المنافسة .

٣- زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي .

٤- انعدام التعاون بين العاملين والدوائر

القوى الخارجية

١- التطور التكنو لوجي (قبعات القش)

٢- اصدار قوانين جديدة

٣- تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية .

٤- التغيرات في المنافسة (عندما يذوب الثلج - الشبسي)

٥- التغيرات في النشاط الاقتصادي من ركود او رواج .

ادارة التغير

مراحل ادارة التغيير:

المرحلة الاولى : تشخيص الوضع الحالي

-تحليل البيئة الداخلية قوة وضعف

- تحليل البيئة الخارجية الفرص والتهديدات

ادارة التغير

مراحل ادارة التغيير:

المرحلة الثانية :تحديد المشاكل الحقيقية

- جمع المعلومات
- تحليل المعلومات
- التمييز بين المشاكل الحقيقية والاعراض

ادارة التغير

مراحل ادارة التغيير:

المرحلة الثالثة : تخطيط برامج التغيير .

تاخذ في الحسبان الاعتبارات التالية :

- التغييرات السابقة
- المتاثرون بالتغيير
- المقاومة المتوقعة للتغيير
- تاييد الادارة العليا للتغيير

ادارة التغيير

مراحل ادارة التغيير:

المرحلة الرابعة : اختيار الاستراتيجية المناسبة

- استراتيجية القوة
- استراتيجية الاقناع المنطقي
- استراتيجية المشاركة

ادارة التغير

مراحل ادارة التغيير:

المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير .

ادارة التغير

مراحل ادارة التغيير:

المرحلة السادسة: التعامل مع مقاومة التغيير

مقاومة التغيير امر طبيعي ومن اسبابه:

- تهديد المصالح الشخصية
- ضغوط الجماعة
- مناخ عدم الثقة
- سوء فهم مبررات التغيير
- الخوف من الفشل

ادارة التغير

مراحل ادارة التغيير:

اشكال مقومة التغيير :

- الامتعاض وعدم الموافقة بصمت
- المعارضة الكلامية
- التباطؤ في العمل بشكل عام
- رفض تنفيذ اي اجراء من اجراءات التغيير
- التخريب والعنف السلبي
- اضراب العاملين عن العمل

ادارة التغير

مراحل ادارة التغيير:

اساليب مقاومة التغير .

- اعلام الموظفين مسبقا بالتغيير المنوي اجراؤه
- شرح فوائد التغيير التي يمكن ان تجنيها المنظمة والافراد
- دعم وتاييد القوى الايجابية المؤيدة للتغيير
- اشراك القوى المعوقة للتغيير
- تقديم حوافز
- تدريب الموظفين على الاساليب الجديدة في التغيير
- استخدام العقاب في نهاية الامر

ادارة التغير

مراحل ادارة التغيير:

المرحلة السابعة : تقييم التغيير

بهدف التاكد من من كفاءة استخدام استراتيجيات التغيير وقياس النتائج

المترتبة على تطبيق برنامج التغيير وقياس الانحرافات بهدف تصحيح

الاخطاء وازالة المعوقات

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

تتطلب عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في انشطة

المنظمة وعملياتها ومن اهم مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة :

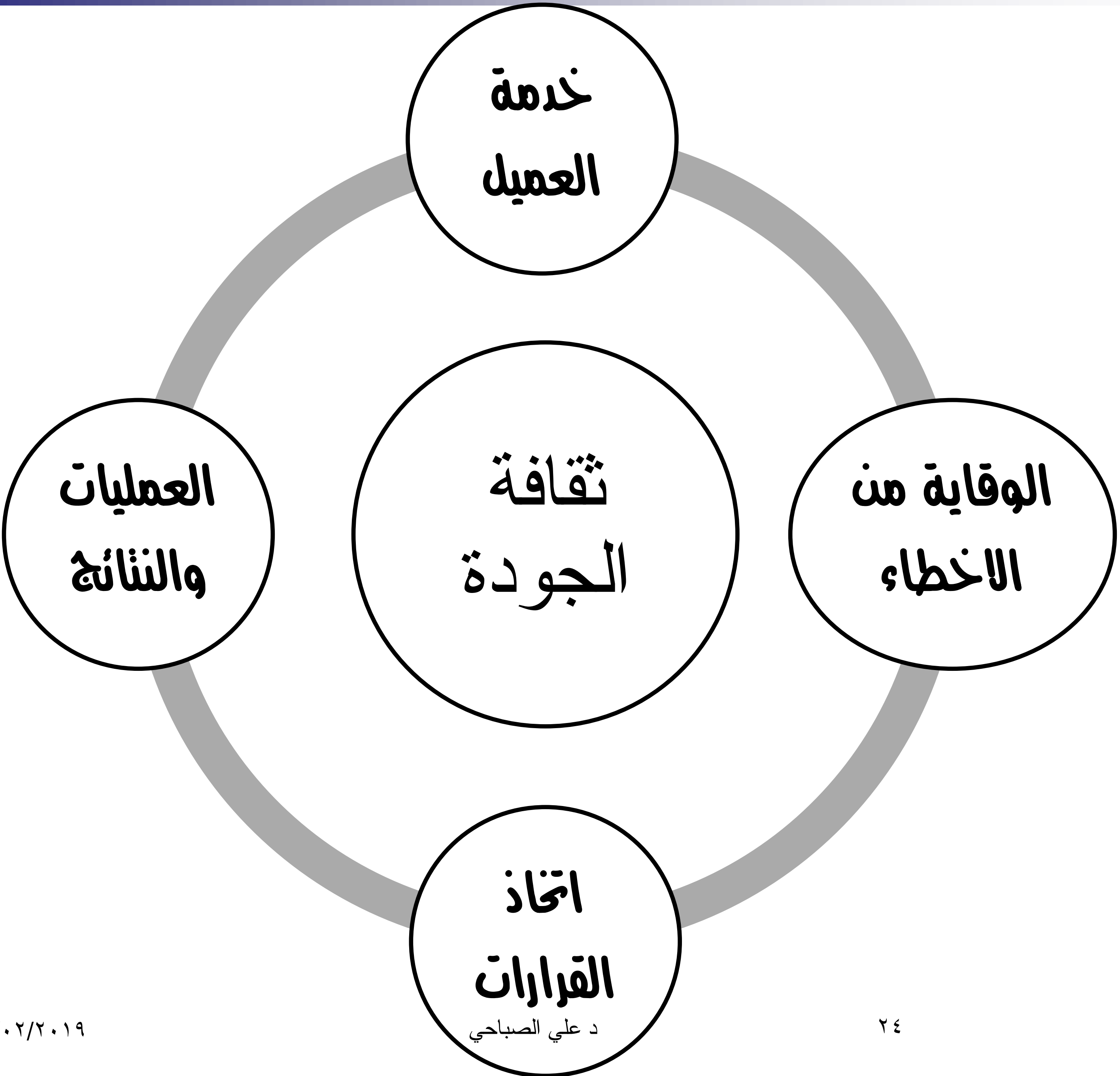
- ✓ ثقافة المنظمة
- ✓ الهيكل التنظيمي
- ✓ العمليات
- ✓ اسلوب الادارة

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

اولا : تغيير ثقافة المنظمة

تطلق على المبادئ والقيم والسياسات والسمات الاخلاقية التي تتعامل بها المنظمة مع الموظفين والذي يجب ان يتعامل بها الموظفون مع الشركة ومع بعضهم البعض ومع العملاء .

- القدوة والالتزام
- البرامج التدريبية
- المحاضرات
- النشرات


خدمة العميل
الوقاية من الاخطاء
ثقافة الجودة
العمليات والنتائج
اتخاذ القرارات

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

ثانيا : تغيير الهيكل التنظيمي

هو الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها .

عندما تنجح جهود التغيير من تحويل الشركة من الجمود الى الحركة .

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

ثانيا : تغيير الهيكل التنظيمي

لتطبيق ادارة الجودة الشاملة يجب تغيير شكل الهيكل التنظيمي من الراسي الى الافقي ؟ لكي

- نزيل الحواجز بين الوحدات والاقسام
- يتحول العمل من الانعزال الى الاندماج
- تسهيل عمليات الاتصال
- تتحول صناعة القرار الى المشاركة
- تتسع صلاحيات الافراد وفرق العمل

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

ثالثا: تغيير العمليات

مجموعة من الانشطة المترابطة او المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات

- طرق اداء العمل بالمنظمة
- متطلبات التوظيف في مختلف الوحدات الادارية (كما وكيفا)
- تنظيم المكافات والحوافز
- اساليب الرقابة والتقييم

مجالات التغيير في ظل ادارة الجودة الشاملة

رابعا : تغيير اسلوب الادارة

بما ان التركيز في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وفرق العمل فان اسلوب الادارة يجب ان يتغير .

- من الجمود الى المرونة
- من احتكار السلطة الى تفويض الصلاحيات
- من البيروقراطية الى الديموقراطية
- من المركزية الى الامركزية
- من المصلحة الفردية الى المصلحة العامة
- من الادارة الى القيادة

تكاليف الاسبوع القادم

- علاقة جودة الاداء بالربحية العالية .
- علاقة ادارة الجودة بالزبائن والعمليات.

- علاقة القيادة بإدارة الجودة الشاملة .
- تطوير الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة.

شكراً لكم

من الأعماق

تنظيم إدارة الجودة الشاملة

الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

أنشأت الكثير من المنظمات دائرة الجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها . واتخذت هذه الدائرة عدة مسميات منها :

- دائرة الضبط الاحصائي للجودة
- دائرة مراقبة الجودة
- دائرة مراقبة الجودة الكلية
- دائرة تاكيد (توكيد) الجودة
- دائرة الجودة الشاملة

هل هناك تنظيم نمطي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة ؟

لا......

لأن تنظيم ادارة الجودة الشاملة يختلف من منظمة الى اخرى ... ومن وقت الى اخر ... ومن عامل الى اخر .

اهم العوامل المؤثرة في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة:

١- حجم المنظمة

٢- مدى اهتمام الادارة العليا بادارة الجودة الشاملة

٣- مدى توفر الامكانات البشرية اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

٤- سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة

أين يمكن وضع ادارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ؟

الخيار الاول : إنشاء دائرة الجودة

يمكن اللجوء اليه في المنظمات الكبيرة يديرها مدير تتوفر فيه الصفات التالية :

- القناعة وارغبة اللازمتين لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
- المعرفة التامة بمفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة
- مهارات عالية في الاتصال

- **تتولى ادارة الجودة الاشراف على :**

- تخطيط وتنفيذ كافة انشطة الجودة في المنظمة
- تنفيذ خطة التدريب والتعليم على مبادئ الجودة
- الاشراف على برامج التحسين المستمر
- تعزيز الشراكة مع كلا من العملاء والموردين

الخيار الثاني: إنشاء قسم الجودة

وفق هذا الخيار يكون هناك قسم للجودة يتبع احدى دوائر المنظمة .

وفي هذه الحالة يكون مسؤول الجودة بعيد نسبيا عن مصدر اتخاذ القرار وبعيدا عن المصدر الاصلي للمعلومات مما يؤدي الى تاخر وصول المعلومات اليه بالاضافة الى ما قد تتعرض له هذه المعلومات من تحريف او تشويش

الخيار الثالث: ايكال مهام الجودة لأحد مديري الدوائر

هذا الخيار يمكن اللجوء اليه في المنظمات الصغيرة التي لا تتطلب انشاء دائرة او قسم خاص بالجودة .

- يتولى اعمال الجودة احد مديري الدوائر بالمنظمة بالاضافة الى قيامه بهام عمله الاصلية

- وفي هذه الحالة يجب منح مسؤول انشطة الجودة السلطات الكافية لاتخاذ القرارات الضرورية لضمان تنفيذ سياسة الجودة بالشكل السليم

الخيار الرابع : الاستعانة بمستشار خارجي

وهذا الخيار تلجأ اليه الكثير من المنظمات حيث تستعين بمستشار خارجي في الجودة يتولى القيام بتخطيط وتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمنظمة مقابل دفع اتعاب متفق عليها سلفا وفي هذا الخيار يتمتع الخبير الخارجي بسلطات استشارية

وفي هذه الحالة يجب ان يكون الخبير ملما بعمليات المنظمة ومنتجاتها وانظمتها

شكراً لكم

من الأعماق

القيـادة

- القيادة هي القدلرة على التاثير في الاخرين
- السير بالناس نحو تحقيق الهدف

(القيادة هي من أكثر الظواهر على الارض وضوحا واقلها ادراكا)

عناصر القيادة

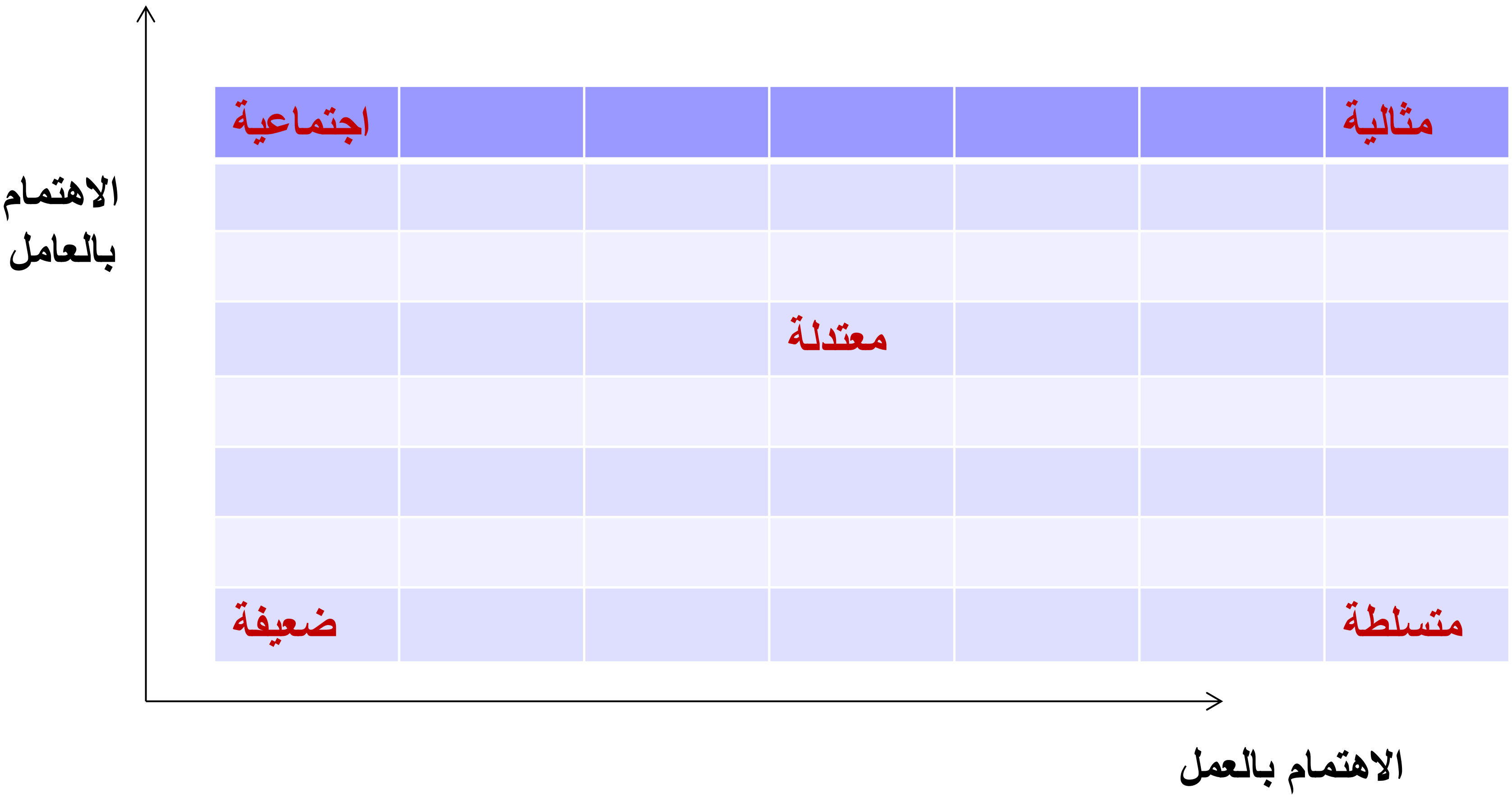
- هدف يسعى لتحقيقه
- مجموعة من الاشخاص
- قائد مؤثر يحرك المجموعة نحو الهدف .

الادارة	القيادة
تركز على الانجاز في الوقت الحاضر	تهتم بالمستقبل
تحرك الاخرين بالتوجيهات الرسمية	تحرك الاخرين بالتاثير
تهتم بحل المشكلات	تمارس اسلوب القدوة
تركز على الاداء	تهتم بالتدريب
تسير وفق اللوائح و النظم	تسير وفق الابداع و التعاون
تستمد السلطة من النظام الرسمي	تستمد السلطة من الجماعة
ضعف الاهتمام بالمرؤوسين	تراعي المرؤوسين ومتطلباتهم وظروفهم

القائد	المدير
يفكر	ينفذ
يتعامل مع البشر	يتعامل مع النظم والاشياء
يرشد الفريق	يدفع الفريق
يبعث بالثقة	يبث الخوف
يقول دعنا نعمل	يقول : اعمل
يجعل العمل شيقا	يجعل العمل شاقا
يعتمد على التعاون	يعتمد على السلطة
يقول دائما نحن	يقول دائما انا
يدير بالمعاني والامال	يدير باللوائح
يحفز	يكافئ

يستمد القائد قوته من

- السلطة الرسمية
- قوة الثواب والعقاب
- قوة الخبرة الشخصية
- قوة الاقناع
- الاندماج مع العاملين



اجتماعية
مثالية
الاهتمام بالعامل
معتدلة
ضعيفة
متسلطة
الاهتمام بالعمل

القيادة الفاعلة

■ خصائص القيادة الفاعلة

- ➢ اعطاء اولوية لاحتياجات العميل
- ➢ تمكين ومنح المرؤوسين الثقة
- ➢ التطوير بدل الصيانة
- ➢ التاكيد على الوقاية
- ➢ التعاون بدل التنافس

القيادة الفاعلة

خصائص القيادة الفاعلة

- الاعتقاد باهمية التدريب
- النظر الى المشاكل على انها فرص للتعلم
- تفعيل الاتصالات
- اثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة
- اختيار الموردين على اساس الجودة وليس على اساس الاسعار
- تاسيس مجلس جودة

التزام الادارة العليا

حتى تكون الادارة العليا ملتزم نحو الجودة ينبقي تنفيذ المرتكزات التالية :

- التزام طويل الامد نحو التحسين المستمر
- تبني فلسفة العيوب الصفرية
- تدريب العاملين على فهم العلاقة بين العميل الداخلى والمورد
- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماد على السعر
- وجود ادارة لعملية تحسين الانظمة في المؤسسة

التزام الادارة العليا

حتى تكون الادارة العليا ملتزم نحو الجودة ينبقي تنفيذ المرتكزات التالية :

- تبني طرق حديثة للاشراف و التدريب
- تفعيل الاتصالات و التوسع في تشكيل فرق العمل
- تجنب الممارسات الخاطئة
- تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة و الاحتفاظ بهم
- اتباع منهجية منظمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

شكراً لكم

من الأعماق